

Mediationstechniken im Projektmanagement

Alexandra Borgmann
03.02.2018

Inhalt

EINLEITUNG	1
Mediation	1
Definition	2
Wesentliche Merkmale	2
Anwendungsgebiete.....	2
Klassischer Ablauf.....	3
Anforderungen an den Mediator	3
Projektmanagement.....	4
Was ist Projektmanagement?	4
Auftreten von Konflikten in einem Projekt	4
Folgen von Konflikten innerhalb eines Projekts.....	5
Anforderungen an einen Projektmanager (PM).....	5
Mediation im Projektmanagement	6
Mediationstechniken im Projektmanagement	6
Grundsätzliche Methoden.....	6
Gesprächstechniken	7
Fazit	8

EINLEITUNG

Kann man eine Verbindung herstellen, zwischen der Mediation und dem Projektmanagement?

Im Zusammenleben und bei der Zusammenarbeit von Menschen können Konflikte entstehen. Auslöser sind unterschiedliche Vorstellungen, Ideen, Interessen, Ziele, Werte, Meinungen oder Erwartungen. Eine Mediation kann hier helfen.

In der Projektarbeit treffen Menschen zusammen, um gemeinsam ein vorgegebenes Ziel zu erreichen. Es liegt in der Natur der Sache, dass in diesem Zusammenkommen von Persönlichkeiten ein gewisses Konfliktpotenzial liegt.

Um ein Projekt erfolgreich zum Abschluss zu führen ist es enorm wichtig, dass jeder Mitarbeiter seine Fähigkeiten voll ausschöpfen kann und sich in seinem Arbeitsumfeld so wohl fühlt, dass er volle Leistung erbringen kann.

Dies kann der Projektmanager mit seiner Arbeit unterstützen.

Mediation

Das Orangenbeispiel oder die WIN-WIN-LÖSUNG¹



Abb. 1 Die Orange ²

Zwei Leute stehen auf dem Markt am Obststand. Es gibt nur noch eine Orange, die beide kaufen wollen. Der Verkäufer versucht zu schlichten. Was wird er tun? Vermutlich vorschlagen, die Orange zu teilen.

Diese scheinbar gute, weil auf den ersten Blick „gerechte“ Lösung stellt sich nach einer Mediation anders dar.

Der Mediator würde die beiden fragen, was ihr Interesse an der Orange ist, was jeder damit zu tun beabsichtigt. Der eine kann dann erklären, dass er die Schale für einen Kuchen benötigt. Der andere kann klarstellen, dass er den Saft trinken möchte. Eine gemeinsame Lösung liegt also auf der Hand – einer kann die Schale nehmen und die abgeschälte Orange dann dem anderen für seinen Saft überlassen. Man kann also die Bedürfnisse beider befriedigen. Beide können gewinnen, ohne dass einer verliert.

Der Vorteil der Mediation, dass im Erfolgsfall alle Beteiligten Gewinner sind (WIN-WIN-Lösung), lässt sich mit diesem oft benutzten Lehrbuchfall gut zeigen.

¹ <http://www.wm-mediation.com/win-win-loesung.htm>, Abruf vom 18.01.18

² <http://mediator.nrw/index.php/was-ist-mediation>, Abruf 18.01.18

Definition

Mediation ist ein Konfliktlösungsverfahren.

Es wurde im Bereich der Scheidungs- und Trennungsberatung als Alternative zum „klassischen, gegnerschaftlichen Streitverfahren“ in den USA Ende der 30er Jahre entwickelt und erprobt.³

Definition von Stephan Breidenbach (Rechtswissenschaftler und Mediator):

„Mediation ist die Einschaltung eines (meist) neutralen und unparteiischen Dritten im Konflikt, der die Parteien bei ihren Verhandlungs- und Lösungsversuchen unterstützt, jedoch über keine eigene (Konflikt-) Entscheidungskompetenz verfügt“.⁴

In der Mediation erfolgt demnach keine Machtentscheidung.

Die Mediation ist ein lösungsorientiertes Verfahren, in dem Zukunftsfragen bearbeitet werden.

Es ist nicht das Ziel Harmonie herzustellen oder Probleme der Vergangenheit zu lösen.

Wesentliche Merkmale

1. Vertraulichkeit
2. Freiwilligkeit
3. Allparteilichkeit des Mediators
4. Eigenverantwortlichkeit
5. Vollständige Informiertheit
6. Ergebnisoffenheit
7. Einbeziehung aller Konfliktbeteiligten
8. Zielorientiert

Anwendungsgebiete

Überall dort, wo Menschen zusammen treffen, können Konflikte entstehen.

Eine Mediation eignet sich immer dann, wenn die Streitfragen konstruktiv und zukunftsorientiert gelöst werden sollen. Auch wenn die Parteien die Lösung ihres Konfliktes selbst bestimmen wollen. Besonders dann, wenn die Parteien künftig weiter Kontakt pflegen ist die Mediation ein geeignetes Verfahren.

Die Methode der konstruktiven Konfliktlösung durch Mediation ist also grundsätzlich universell einsetzbar.⁵

Zum Beispiel in:

- Familienkonflikten
- Nachbarschaftsstreitigkeiten
- Erbschaftauseinandersetzungen
- Der Schule
- Der Politik
- Der Wirtschaft
- Konflikten innerhalb eines Projektteams
- ...

³ „Methoden der sozialen Arbeit“, Michael Galuske, S. 209

⁴ Zitat Stephan Breidenbach aus „Methoden der sozialen Arbeit“, Michael Galuske, S. 211

⁵ <http://steinberg-mediation-hannover.de/mediation/anwendungsgebiete/>, Abruf 24.01.2018

Klassischer Ablauf⁶

1. Eröffnung / Vorbereitung:

Hier wird der Verfahrensrahmen erklärt. Ziele und Rollen der Parteien werden definiert. In dieser Phase wird Vertrauen geschaffen. Der Mediator stellt Rapport her.

2. Bestandsaufnahme:

In dieser Phase werden die Themen (Vergangenheit) gesammelt. Die Phase dient der Entlastung. Jeder erzählt seine Sichtweise, auch Gefühle haben hier Platz. Es geht hier nicht um Klärung, sondern um Zuhören und Empathie.

Es kann herausgefunden werden, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede es gibt.

Der Mediator unterstützt besonders durch aktives Zuhören und offene Fragen.

Es geht hier nicht um Klärung, sondern um Zuhören + Empathie

3. Interessen (Zukunft)

In dieser Phase findet ein fundamentaler Umschwung des Mediationsverfahrens statt. Es erfolgt ein Perspektivenwechsel. Nun geht es darum die Interessen und individuellen Bedürfnisse der Parteien herauszuarbeiten.

4. Lösungsoptionen

Das Ziel dieser Phase ist es bewertete und priorisierte Lösungsideen zu haben. Diese sind das Grundgerüst für die Einigung.

Dazu werden Lösungsbausteine gesucht und entwickelt – zuerst ohne zu bewerten. Erst wenn alle Optionen gesammelt wurden, erfolgt eine Bewertung und Priorisierung.

5. Abschlussvereinbarung

Hier werden die Lösungsbausteine fixiert.

Die Einigung wird rechtssicher niedergeschrieben.

Sollte keine Einigung erzielt werden können, so wurden Lösungsoptionen zumindest erwogen. Es können auch Teilergebnisse und Annäherungen festgehalten werden.

Anforderungen an den Mediator

Nicht nur der Methodenkoffer, den der Mediator beherrschen sollte ist wichtig. Grundlegend ist vor allem seine Haltung, die wertschätzend, empathisch und neutral sein sollte.

Der Mediator handelt allparteilich, das heißt er ist nicht nur neutraler Dritter, sondern er ist unabhängiger Partner der beteiligten Parteien.⁷

Der Mediator sollte eine ausgeprägte Interventionskompetenz besitzen.

⁶ Folge 7 des Podcasts „Alternative Streitbeilegung“ der Münchner Ausbildung zum Wirtschaftsmediator, <https://www.youtube.com/watch?v=p3apTwikKMU>, Abruf 18.01.18

⁷ <http://www.wm-mediation.com/mediation-merkmale.htm>, Abruf 24.01.18

Projektmanagement



Abb. 2 Bau eines Airbus A380⁸

Was ist Projektmanagement?

Begriff

Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts. (DIN 69901)

Ziel:

Mithilfe von Projektmanagement soll die Projektabwicklung zur Erreichung des Projektziels in der geforderten Qualität, geplanten Zeit, mit optimalem Einsatz von Personal- und Kapitalressourcen effizient gestaltet werden. (Magisches Dreieck)

Auftreten von Konflikten in einem Projekt

Immer wenn Menschen zusammen arbeiten, treffen unterschiedliche Persönlichkeiten aufeinander, die unterschiedliche Ansichten, Arbeitsweisen und Charaktere mit sich bringen. Besonders durch die heute immer breiter vernetzte Welt trifft eine Vielfalt von Kulturen aufeinander. Internationale Teams haben oft nur die Möglichkeit virtuell zusammen zu arbeiten.

Es ist somit ganz natürlich, dass es zu gewissen Reibungsverlusten kommt. Wird hier nicht gegengesteuert, können sich daraus Konflikte entwickeln, die erhebliche Folgen für die Mitarbeiter, die Arbeitsqualität und letztlich für das Unternehmen haben.

Mögliche Gründe für einen Konflikt innerhalb eines Projekts:

- Unterschiedliche Ansichten / Vorstellungen
- Unterschiedliches Verständnis der Anforderung
- Unterschiedliche Arbeitsmoral
- Missverständnisse
- Kulturelle Unterschiede
- Neid
- Kompetenzgerangel

⁸ <https://www.flugrevue.de/flugzeugbau/wie-den-airbus-flugzeugen-fluegel-wachsen-grosse-flexibilitaet/523602?seite=4>, Abruf 26.01.18

Folgen von Konflikten innerhalb eines Projekts

Konflikte beginnen oft schleichend. Bleiben sie dauerhaft bestehen, lähmen sie das Team. Sie führen zu Leistungsblockaden, behindern die Zusammenarbeit und senken die Leistungsbereitschaft. Die durch den Konflikt entstehende Unzufriedenheit löst Stress aus und kann über kontraproduktives Verhalten, zu Krankheit bis hin zur Kündigung oder zum Burn-Out führen.⁹

So ziehen die Konflikte neben den persönlichen Folgen für die betroffenen Mitarbeiter auch weitergehende Folgen für das gesamte Unternehmen mit sich. Projekte können sich verzögern oder gar scheitern, die Kunden sind unzufrieden, stellen keine neuen Aufträge oder ziehen sogar ganz ab.

Konflikte lassen die Kosten bzw. Verluste erheblich in die Höhe schnellen.

Da Konfliktkosten nicht transparent sind, lässt sich die Höhe der Reibungsverluste in Unternehmen nur schwer beziffern.

Ein Kosten-Beispiel aus der Konfliktkostenstudie der KPMG AG:¹⁰

„Am teuersten sind laut Umfrage gescheiterte und verschleppte Projekte: Jeder zweite Befragte gibt dafür ungeplant pro Jahr mindestens 50.000 Euro aus; jeder zehnte sogar über 500.000 Euro“

Anforderungen an einen Projektmanager (PM)

Um als PM erfolgreich zu sein, ist neben der fachlichen Qualifikation vor allem ein hohes Maß an sozialen Kompetenzen erforderlich.

Ich gehe in dieser Ausarbeitung ausschließlich auf die sozialen Kompetenzen ein.

Um das Projektziel in der geforderten Qualität, Zeit und mit optimalem Einsatz von Personal- und Kapitalressourcen zu erreichen, ist der PM auf die zuverlässige und konstruktive Mitarbeit seines Projektteams angewiesen.

Dies kann er durch ein Team erreichen, das gut zusammenarbeitet und in dem Konflikte so weit wie möglich reduziert werden.

Es sollte dem PM daher ein wichtiges Anliegen sein, sein Team in angemessener Weise zu unterstützen und zu fördern.

Zum Beispiel durch das Erzeugen und Aufrechterhalten einer gesunden Arbeitsatmosphäre.

Dazu gehört es, eine gute Kommunikationskultur aufzubauen. So können Diskussionen und Meinungsverschiedenheiten selbständig ausgetragen werden.

Trotzdem können Konflikte sich anbahnen oder entstehen. Dann ist es wichtig, dass der PM dies wahrnimmt, hinschaut und eingreift und nicht die Situation ignoriert.

⁹ http://www.tibacoaching.de/index.php?news/wenn_es_in_projekten_kracht:_konflikt-coaching_oder_mediation_, Abruf 24.01.18

¹⁰ Konfliktkostenstudie der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft von 2009, S7

Mediation im Projektmanagement

Die Methode der Mediation ist für die Konfliktlösung in Projektteams besonders geeignet, da sie die Fähigkeit zur Zusammenarbeit der Parteien nach der Konfliktregelung erhöht.¹¹

Das Eingreifen in einen bestehenden Konflikt kann zum einen durch einen externen Mediator erfolgen. Zum anderen hat der PM selbst die Möglichkeit durch sein Verhalten eine Konfliktprävention zu betreiben oder Konflikte zu lösen.

Er agiert dabei nicht als Mediator im klassischen Sinn. Dies ist ihm nicht möglich, da er nicht die Neutralität eines Mediators besitzt.

Davon abgesehen sind auch die Betroffenen nicht im klassischen Sinn Medianten, da sie unter Umständen auch unfreiwillig an einem Gespräch teilhaben müssen.

Hinweis: ich betrachte im weiteren Verlauf die Methoden, die der PM in seiner Funktion nutzen kann.

Mediationstechniken im Projektmanagement

Das Ziel des PM ist es, eine gesunde Kommunikationsstruktur in seinem Team aufzubauen. Fühlt sich jeder gleichberechtigt und kann mit Meinungen, Bedenken oder Unklarheiten offen umgehen, fühlen sich die Mitarbeiter wohl und können eigenständig Probleme lösen.

Um eine solche Kommunikationskultur zu erzeugen, kann der PM sich etlicher Methoden aus der Mediation bedienen.

Die Methoden dienen sowohl zur Konfliktprävention als auch zur Unterstützung bei der Lösung eines Konflikts.

Grundsätzliche Methoden

Ständig – zur Förderung der Kommunikationskultur:

- stets als Vorbild agieren
- Nutzen von Fragetechniken
- Kreativität anregen
- Alle auf gleichem Informationslevel halten
- Klare Botschaften äußern
- Beobachten der verbalen, para- und nonverbalen Kommunikation -> Signale erkennen
- Zielorientiert handeln
- wertschätzende, empathische und so weit wie möglich neutrale Haltung
- durch das Vorleben der Art und Weise zu kommunizieren, animiert der PM die Parteien dies ebenso zu tun
- Wertschöpfende Atmosphäre herstellen um gewagte Ideen äußern zu können

Bei Bedarf – besonders in der Konfliktvermeidung / -lösung:

- Vermitteln
- Moderieren - Struktur geben / steuern / Entscheidungsprozess fördern
- Visualisieren - Thema im Raum darstellen / zeigt, dass nichts vergessen wird
- In einem Konflikt(vermeidungs) -gespräch: Orientierung an den Mediationsphasen
- **Einzelgespräch**
 - Bewusst: z.B.
 - zur Vorbereitung
 - zum Erkennen von Vorbehalten
 - zur Deeskalation
 - Auf Anfrage: z.B.
 - Auf Wunsch des MA

¹¹ <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/mediation>, Abruf 24.01.18

Gesprächstechniken

Methode	Beschreibung
Aktives Zuhören - Körperlicher Ausdruck - Paraphrasieren - Verbalisieren - Zusammenfassen	Sich in den Gesprächspartner einfühlen und beim Gespräch mitdenken. Dabei aufmerksam und mit Interesse folgen. Dies wird durch verbale und nonverbale Kommunikation signalisiert. Es findet eine Überprüfung statt, ob richtig verstanden wurde. - Offene Körperhaltung, Gestik, Mimik - Den sinngemäßen Inhalt des Gesagten mit <u>eigenen</u> Worten wiedergeben. Dient zur Prüfung, ob der Inhalt verstanden wurde. - Das ansprechen, was zwischen den Zeilen steht. Wiedergabe des emotionalen Gehalts. „Das klingt als...“ - Verstehen des Gesagten durch Zusammenfassen spiegeln
Ich-Botschaften fördern	Jeder redet von seinen eigenen Erfahrungen und Gefühlen und versteckt sich nicht hinter Allgemeinplätzen oder Beschuldigungen
Strukturieren /Partialisieren	Komplexität herunterbrechen, in kleine Stücke teilen
Normalisieren	Dient der Entlastung. Es ist eine Technik, die die Botschaft „damit kann ich umgehen“ enthält. „Es geht vielen Menschen in dieser Situation so“
Umformulierung / Reframing	Elemente destruktiver Kommunikation umformulieren. Der Inhalt des Gesagten darf dabei nicht verändert werden. z.B. „Ich hasse es, dass sie von ihrem Büro dauernd hereinschaut und mich beobachtet.“ → „Es liegt Ihnen viel daran, dass ihre Privatsphäre respektiert wird.“
Fokussieren	Meinungen bereinigt wiedergeben / auf den Punkt bringen
Perspektivenwechsel	Kreativtechnik - ein Ziel in der Mediation Sicht des anderen einnehmen (schwierig) / Annäherung muß erst stattgefunden haben
Meta-Dialog	Die Situation von außen betrachten und besprechen. Gibt Distanz zu Person und Emotionen
Brainstorming	Gute Anwendungsmöglichkeit, um Ideen zu sammeln. Z.B. auch wenn das ganze Team betroffen ist
Spiegeln	Verbale und/oder non-verbale Spiegelung des Gegenübers
Fragetechniken	z.B. um eine neue Perspektive/ neue Gedanken bzw. neue Lösungsmöglichkeiten herauszufordern oder um Ergebnisse festzuhalten Arten von Fragen z.B: - Offene / geschlossene - Strategische – wie rhetorische - zirkuläre – im Konjunktiv, aus vermutetem Standpunkt Dritter „Was würde x sagen, wenn...“ ...
Wunderfrage	Szenario in der Zukunft ohne Konflikt entwickeln und nach Empfindung dabei fragen
Feedback	Nutzen als Rückmeldungsmöglichkeit / Wertschätzung

Fazit

Immer dann, wenn der Erhalt der (geschäftlichen- bzw. persönlichen) Beziehungen wichtig ist, sollte eine Konflikteskalation vermieden werden.

Innerhalb eines Projekts hat der Projektmanager die Möglichkeit verschiedene Techniken aus der Mediation dazu zu nutzen.

Er sollte diese nicht unreflektiert einsetzen. Vielmehr sollte er sich mit ihnen vertraut machen um sie bedarfsgerecht, gezielt und intuitiv einzusetzen.¹²

Ein so gelebter Umgang mit Konflikten kann sich im Unternehmensalltag etablieren. Die Auflösung von Konflikten wirkt sich positiv auf die Konfliktkultur aus.

Und davon profitieren der PM, die Teammitglieder und nicht zuletzt das Unternehmen selbst.

*„Dass wir
miteinander reden
können, macht uns zu
Menschen.“*

Karl Jaspers

¹² <http://steinberg-mediation-hannover.de/leistungsangebot/ausbildung/methodenkoffer-mediation/>, Abruf 24.01.18